



Mitarbeiterführung

Ein Führungskonzept für Social-Media-Zeiten: Die Begeisterungsführung

Die Begeisterungsführung verfolgt das Ziel, jenseits der Null-Linie der Zufriedenheit die Performance-Exzellenz der Mitarbeiter zu erhöhen, ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen zu stärken, ihr Bleibepotenzial zu heben und positive Mundpropaganda nach innen und außen auszulösen. In unseren neuen Businesszeiten sind all diese Ziele wichtiger denn je.

Mitarbeiterzufriedenheit? Das reicht nicht! Zufriedenheit macht behäbig und bequem. Der Wunsch nach Veränderung ist gering. Die Handlungsintensität und die emotionale Spannung sind niedrig. Mangelnde Identifikation und Gleichgültigkeit setzen ein. Schließlich macht sich eine resignative Trägheit breit. Diese Egal-Mentalität führt zu Desinteresse, zu Nachlässigkeiten und mangelnder Sorgfalt. In diesem Zustand setzen sich Mitarbeiter nur halbherzig für die Belange der Kunden ein, sie zeigen wenig Initiative bei der Erfüllung von Sonderwünschen und wenig Kreativität beim Lösen von Problemen.

Resignative Zufriedenheit wird vor allem dort auftreten, wo Mitarbeiter wenig Gestaltungsraum haben, wo sie nicht unternehmerisch beteiligt werden, wo ihre Meinung nicht zählt und ihre Ideen unerwünscht sind. Solche Perspektivlosigkeit lässt Langeweile aufkommen, Einsatzwille und Verantwortungsbereitschaft schwinden, man macht es sich bequem. Zufriedenheit produziert Sitzfleisch, aber keine Motivation. Bloß zufriedene Mitarbeiter machen sich – wie bloß zufriedene Kunden auch – bei der nächstbesten Gelegenheit auf und davon. Und im Web erzählen sie der ganzen Welt, warum das so ist.



Unternehmen brauchen eine Begeisterungsführung

Begeistert-motivierte Mitarbeiter sorgen für hohe Produktivität, für ein flüssiges Arbeitstempo und für hohe Qualität. Sie haben Freude an Spitzenleistungen und wollen den Erfolg. Diese positive Energie ist im wahrsten Sinne des Wortes in den Produkten eingefangen, die der Käufer schließlich erwirbt. In Dienstleistungsbranchen drückt sich die Befindlichkeit eines Mitarbeiters sogar sichtbar in jeder kleinen Geste aus. Begeisterte Mitarbeiter machen Kundenerlebnisse heiter, unmotivierte Mitarbeiter machen diese zur Qual.

Begeistert-motivierte Mitarbeiter sorgen auch für eine höhere Kosteneffizienz, da ihnen die Arbeit schneller von der Hand geht und die Fehlerhäufigkeit sinkt. Sie sind kreativer und bringen neue Ideen ein. Vor allem aber: Sie tragen als engagierte Botschafter ein positives Unternehmensbild nach außen. Dies motiviert nicht nur potenzielle Top-Bewerber, sich für das Unternehmen zu interessieren, es motiviert auch die Kunden, immer wieder gerne zu kaufen.

Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungsfaktoren

„Manche Menschen verursachen Glück und Freude, wohin auch immer sie gehen. Andere, wenn sie gehen.“ Das hat der irische Schriftsteller Oscar Wilde einmal gesagt. Für Chefs gilt das natürlich auch. So gibt es die, da legt sich eine dunkle Wolke über alles, wenn sie nur den Raum betreten, und jeder reagiert wie schaumgebremst. Und dann gibt es solche, die versorgen einen für Stunden mit Heiterkeit, und alles beginnt zu wachsen und zu sprudeln. Wer wohl auf Dauer für die besseren Ergebnisse sorgt?

An jedem Kontaktpunkt (Touchpoint) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter empfehle ich deshalb, Verhalten und Vorgehensweise der Führungskraft – am besten gemeinsam im Führungsteam - nach Enttäuschungs-, OK- und Begeisterungskriterien zu sondieren. Dies geschieht in folgendem Dreierschritt:

- Was wir als Führungskräfte keinesfalls tun dürfen.
- Unser Minimum-Standard (= die Null-Linie).
- Was wir bestenfalls zu können – und tun sollten.



Hierzu sind zunächst alle vorkommenden Kontaktpunkte zu listen, wobei es sich sowohl um direkte Touchpoints (Mitarbeitergespräch, Gruß auf dem Flur, Meeting usw.) als auch um indirekte Touchpoints (E-Mail, schriftliche Anweisung, Arbeitszeugnis usw.) handeln kann. Diese werden sodann in Richtung Begeisterung optimiert.

Ein Beispiel aus der täglichen Führungsarbeit

In diesem Beispiel geht es um ein Mitarbeitergespräch, das in Hinblick auf die Kriterien ‚enttäuschend‘, ‚OK‘, ‚begeisternd‘ untersucht wird.

Fall 1: Die Führungskraft zitiert einen Mitarbeiter zu sich und sagt: „Herr X, es geht um Ihren Verkaufsbericht der letzten Woche. Ich muss mich sehr über die Darstellungsform wundern, sie entspricht nicht der vorgegebenen Berichtsstruktur. Außerdem haben Sie schon wieder nicht die Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche erfüllt. So geht das nicht. Ich bekomme langsam den Eindruck, dass Sie nicht können und nicht wollen. Und da brauchen Sie jetzt gar nicht so zu grinsen. Also, wenn das nicht besser wird, hat das unangenehme Konsequenzen für Sie!“

Ein solches Vorgehen ist in jeder Hinsicht enttäuschend. Der Mitarbeiter wird persönlich angegriffen und bedroht. Ob er motiviert ist, seine Leistung zu verbessern? Wenn ja, dann höchstens aus Angst vor Strafe – und dann nur mit kurzzeitigem Erfolg. Denn wer seine Leute zu Marionetten seiner Anweisungen macht, züchtet geistige Krüppel.

Fall 2: Die gleiche Situation und ein Vorgehen, das als ‚gewaltfreie Kommunikation‘ bezeichnet wird (Text von Günter Seemann): „Herr X, ich möchte mit Ihnen über Ihren letzten Arbeitsbericht sprechen. Erstens habe ich festgestellt, dass Sie Ihre eigene Berichtsform verwenden, und zweitens haben Sie die festgelegte Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erreicht. Das hat mich einerseits frustriert und andererseits enttäuscht, weil ich Wert darauf lege, dass sich alle an die festgelegte Berichtsstruktur halten, denn dadurch habe ich einen sofortigen Überblick. Ganz besonders wichtig ist mir aber, dass alle die Mindestanzahl der Kundenbesuche erreichen, denn das gibt mir die Sicherheit, dass wir unseren Betreuungsauftrag gegenüber unseren Kunden erfüllen. Deshalb möchte ich Sie bitten, dass Sie zukünftig Ihren Bericht nach der vereinbarten Struktur erstellen und die Mindestanzahl der Kundenbesuche nicht unterschreiten. Ist das so in Ordnung für Sie?“



Dieses Vorgehen ist OK. Wenn man sich in den Mitarbeiter hineinversetzt, fühlt sich dieser zwar sicher betroffen, jedoch nicht angegriffen, und er weiß, was von ihm erwartet wird. Aber ist er auch motiviert? Und begeistert?

Fall 3: Sie sagen: „Herr X, ich möchte mit Ihnen über Ihren letzten Arbeitsbericht sprechen. Ich habe festgestellt, dass Sie Ihre eigene Berichtsform verwenden. Auch haben Sie die festgelegte Mindestzahl der wöchentlichen Kundenbesuche nicht erreicht. Damit ich das besser verstehe, interessiert mich Ihre Sicht der Dinge.“ Nun machen Sie eine Pause, damit der Mitarbeiter reden kann. Je nach Antwort geht es dann weiter wie folgt: „Danke, das macht die Sache für mich klarer. Nun brauche ich von Ihnen einen Vorschlag, wie Sie beides in Zukunft optimieren wollen.“ Diesmal machen Sie eine lange Pause, damit der Mitarbeiter Zeit zum denken und reden hat. Je nach Antwort sagen Sie dann: „Ja, das hört sich gut an. Können wir das so notieren (dabei freundlich nicken)? Bitte kommen Sie nächsten Mittwoch vorbei, mich interessiert der Zwischenstand sehr. Und danke, Herr X, dass Sie sich so engagiert an die Sache heranmachen.“

Dieses Vorgehen ist begeisternd. Dem Mitarbeiter wurde nichts vorgegeben, er hat die Lösung selber gefunden. Selbstorganisation und Eigenverantwortung sind also gesichert. Damit Konsequenz und Verlässlichkeit ins Spiel kommen und die Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt, wird das verabedete Vorgehen schriftlich festgehalten. Außerdem zeigt der Chef Interesse am Zwischenergebnis und bleibt so eng am Thema dran. Der Zuspruch am Ende öffnet und motiviert. Wichtig dabei: Zeigen Sie Emotionen! Ihre Leute wollen und müssen wissen, wie es ‚Mensch‘ Führungskraft geht. Ein Pokerface ist beim Poker-Spiel unerlässlich, im Mitarbeitergespräch hingegen ist es überaus schädlich.

Fazit in Sachen Begeisterungsführung

Egal, um welche Aufgabe es sich handelt: An allen Mitarbeiter-Touchpoints lassen sich Führungssituationen nach dem Schema:

- Was ist enttäuschend?
- Was ist OK?
- Was ist begeisternd?

theoretisch durchspielen, um optimale Soll-Vorgehensweisen zu finden. Dies kommt schon quasi einem Emotionsmanagement gleich, das nicht nur im Kundenkontakt, sondern auch in der



Führungsarbeit immer stärker gefordert wird. Gemeinsam mit Kollegen lässt sich ein breites Spektrum von Möglichkeiten finden. Viel mehr dazu steht in meinem neuen Buch ‚Touchpoints‘.

Übrigens lohnt es sich auch, hierzu die Vorschläge der Mitarbeiter einzuholen. So wird nicht nur deren Leistungsbereitschaft gesteigert, sondern auch die Fluktuationsneigung wichtiger Leistungsträger gesenkt, was beides betriebswirtschaftlich sehr zu begrüßen ist. Mitarbeiter bei allem, was sie letztlich betrifft, zu befragen, zu involvieren und unternehmerisch einzubinden, erzeugt den ‚Mein-Baby-Effekt‘. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Das Rot-Gelb-Grün-Ampelsystem

Die Selbstreflexion in Sachen Begeisterungsführung kann durch ein emotionales Sicheinfühlen in die Situation des Mitarbeiters weiter verfeinert werden. Hierzu empfehle ich das Ampelsystem der Managementberater Mette Norgaard und Douglas Conant, das sehr gut mit meinem Enttäuschungs-OK-Begeisterungssystem korrespondiert.

Grün bedeutet: Die Führungskraft erkennt an verbalen und nonverbalen Signalen, dass alles bestens läuft, dass es dem Mitarbeiter prima geht, und dass mit der Interaktion zügig fortgefahren werden kann.

Gelb bedeutet: Der Gesprächspartner wechselt in eine Hab-Acht-Stimmung. Offenheit und Gelöstheit verschwinden, der Mitarbeiter nimmt sich zurück, er wird unruhig, seine Miene verdüstert sich. An dieser Stelle unterbricht man die Interaktion und sagt: „Mir ist, als ob Sie eine Frage haben ...?“

Rot bedeutet: Der Mitarbeiter erstarrt und macht sichtbar zu. Seine Miene wirkt abweisend, er geht in eine Kontra-Haltung. In diesem Fall muss die Interaktion zunächst gestoppt werden. Jedes weitere Vorgehen würde auf taube Ohren treffen. Die Störung geht also vor. „Wie denken Sie darüber?“ könnten Sie fragen, oder: „Was geht in Ihnen vor, wenn Sie das hören?“

Danach machen Sie eine lange Pause, damit der Gesprächspartner sich sammeln und dann antworten kann. Hören Sie gut hin, und gehen Sie auf den Mitarbeiter ein. Ziel ist es, ihn wieder auf gelb und dann auf grün zu bringen. Fragen Sie, was getan werden müsste, damit es wieder auf gelb oder grün gehen kann. Denn nur, wenn die Mitarbeiter voll und ganz mitziehen, können hochgesteckte Ziele erreicht und Spitzenleistungen vollbracht werden.



Bücher zum Thema



Anne M. Schüller

Touchpoints

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck

Gabal, März 2012, 350 S., 29,90 Euro / 47.90 CHF

ISBN: 978-3-86936-330-1

www.touchpoint-management.de



Anne M. Schüller

Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich, 3. Auflage 2011, 26,50 Euro / 44.00 CHF

255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008

www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Über die Autorin



Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, Business-Trainerin und Management-Consultant. Sie gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener Dienstleistungsbranchen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und zehnfache Buch- und Bestsellerautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der Excellent Speakers. Zu ihrem Kundenstamm zählt die Elite der Wirtschaft. **Kontakt: www.anneschueller.com**

© 2012 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de